

伊藤ハム米久ホールディングス株式会社

中期経営計画2023 統合進捗説明

2022年11月8日

01 中計2023 ハイライト

02 統合進捗

- ① 統合後の取り組みと効果
(2016～2021年度)
- ② 統合後の取り組みと効果【加工食品】
(2022年度～)

01 中計2023 ハイライト

02 統合進捗

- ① 統合後の取り組みと効果
(2016～2021年度)
- ② 統合後の取り組みと効果【加工食品】
(2022年度～)

01 取り組み方針概要

- ✓ 中計2023では、グループ全体の統合をさらに推進し、競争力・成長力を高めるべく、各施策に取り組んでいる。
- ✓ 本資料では、『統合』をテーマに【経営基盤の強化】【収益基盤の強化】における施策の進捗と今後の取り組みについて説明。

＜行動指針＞

「既成概念の打破」と「強みの再認識」による更なる成長・飛躍

統合後、対応途上にあるテーマ

中期経営計画の期間中に実現したい姿

I. 経営基盤の強化

パフォーマンス×ポテンシャルの最大化

II. 収益基盤の強化

グループ価値の最大化

III. 新規事業・市場への取り組み

新たな収益の柱の確立

IV. サステナビリティへの取り組み

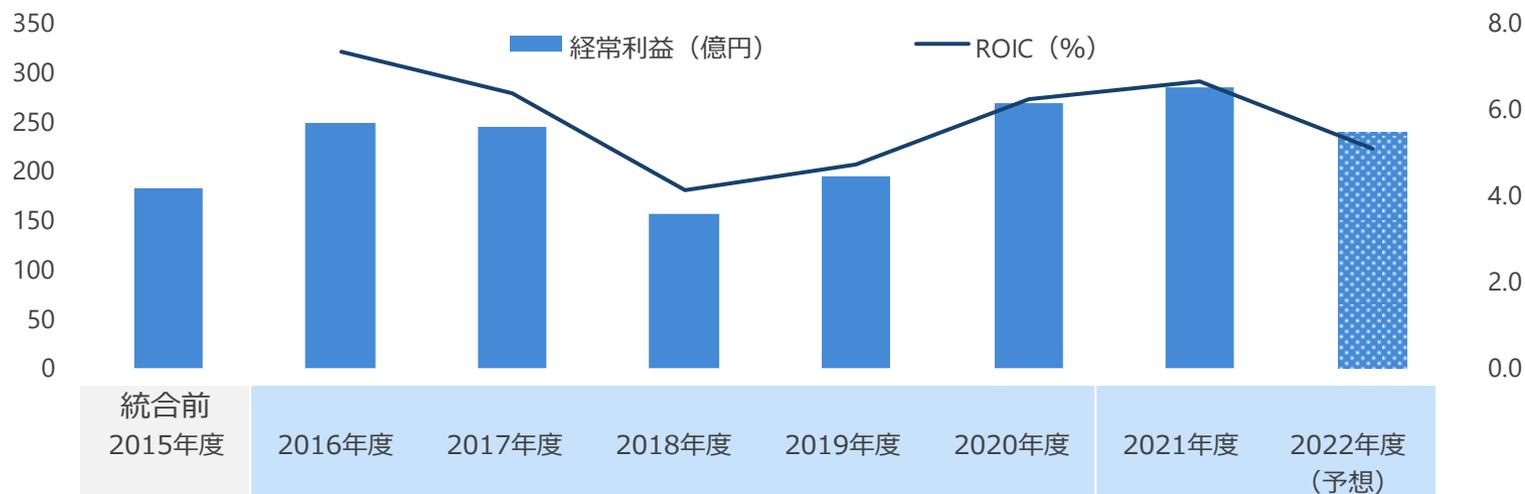
事業を通じた社会的責務の遂行

01 業績推移ハイライト

2018年度：大幅減益。要因は、主原料・物流費などのコスト上昇、加工食品の価格競争、アンズコフーズの赤字など。

2020年度：最高益達成。要因は、統合シナジーによるコスト上昇の抑制、内食需要拡大・加工食品採算性改善、アンズコフーズV字回復など。

● 経常利益・ROIC推移



| | | | | | | | | |
|-----------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 経常利益 (億円) | 183 | 249 | 244 | 157 | 195 | 270 | 286 | 240 |
| ROIC (%) | - | 7.3 | 6.4 | 4.1 | 4.7 | 6.3 | 6.6 | 5.1 |

※2015年度は、伊藤ハム、米久の単純合算値

※ROICは、特別利益の内、受取保険金を除く

01 中計2023 ハイライト

02 統合進捗

- ① 統合後の取り組みと効果
(2016～2021年度)
- ② 統合後の取り組みと効果【加工食品】
(2022年度～)

02-① 沿革

- ✓ 伊藤ハムは、全国ブランドとしてロングセラー商品を数多く輩出。アンズコフーズを代表とする海外事業含め、幅広い事業を展開してきた。
- ✓ 米久は東海地方を中心に、きめ細かくこだわりのある商品展開が強み。食肉生産事業、EC事業にも広げ、強固でありながら積極的な事業を展開してきた。

伊藤ハム

- 1928 ● 伊藤傳三が大阪市北区で伊藤食品加工業を個人創業
- 1934 ● **業界初のセロハンウイナー開発**
(現)『ポールウイナー』
- 1979 ● **惣菜小売事業を推進**
「伊藤ハムフードソリューション」設立
- 1981 ● **食肉処理事業を強化** 「サンキューミート」設立
- 1988 ● **世界一小さいウイナー** 『ポークビッツ』発売
- 2015 ● **海外事業を強化** 「ANZCO FOODS」への出資比率を高め、子会社化(65%)



米久

- 1965 ● 庄司清和が静岡県沼津市川瀬町で米久食品を個人創業
- 1981 ● **業界初の生ハム専用工場を新設**
- 1999 ● **冷凍食品事業に参入**
「ヤマキ食品(現 米久デリカフーズ)」の全株式を取得
- 2006 ● **鶏肉生産事業を強化**
鳥取県に「米久東伯(現 米久おいしい鶏)」を設立
- 2010 ● **豚肉生産事業に参入**
広島県に「大洋ポーク」を設立
- 2011 ● **ネット通販強化** 専用の自社サイトを開設
(URL: <https://www.yonekyu-eshop.jp/>)



伊藤ハム米久ホールディングス

- 2016 ● 「伊藤ハム米久ホールディングス」設立
- 2017 ● **海外事業競争力強化**
「ANZCO FOODS」の株式を追加取得し、100%子会社化
- 2019 ● **三菱商事グループとの共同出資**
畜肉エキスおよび調味料製品を製造する「九州エキス」を設立
- 2020 ● **ハンミート市場に参入**



02-① 両社の強みを持ちより、強固なポートフォリオを構築

- ✓ 統合により、お互いを補完・増強しあうことで、強固なポートフォリオを構築。国内最大規模の加工食品・食肉企業となる。

|  伊藤ハム | × | yonekyu |
|--|-----|-----------------|
| 全国規模の販売網 | エリア | 東海エリアと強固な関係 |
| ハム・ソーセージに強み | 加食 | 調味品に強み |
| 家庭用商品に強み | 顧客 | 業務用商品が強み |
| 自動化ライン、効率的な生産 | 生産 | ニッチで独自性のある商品の生産 |
| 牛・豚に強み | 食肉 | 鶏・豚に強み |

国内最大規模の加工食品・食肉企業へ
利益との両立に向け、効率化・コスト競争力を強化し、
統合効果の最大化を目指す

02-① シナジー創出 当初ねらいと実績

- ✓ 前中計期間では、調達を中心に55億円の統合シナジー効果を創出。
- ✓ 当初は、生産・物流を中心に3年間で50億円の効果を見込んでいた。

| | 当初のねらい | 前中計実績 |
|----------|--|----------------------------------|
| 開発 | ○ ✓ 開発技術の共用による競争力強化 | ○ ✓ 開発技術の共用による競争力強化 |
| 調達 | ○ ✓ 共同調達、在庫の一元管理による価格交渉力向上および効率化 | ◎ ✓ 共同調達、在庫の一元管理による価格交渉力向上および効率化 |
| 生産 | ◎ ✓ 資産（ノウハウ含む）の最適化による、コスト競争力向上および生産利益拡大 | △ ✓ 全国に有する生産拠点の効率的活用による生産利益拡大 |
| 物流 | ◎ ✓ 物流取扱量を活かした効率的な運用による競争力強化 | △ ✓ トラックの共同運行などによる物流コスト削減 |
| 営業 | △ ✓ 両ブランドの価値向上、供給の最大化 ✓ 人件費および運営コストの最適化 | ○ ✓ 資産の有効活用による競争力強化およびブランド価値向上 |
| 管理 | ○ ✓ 本部機能の統合による効率化およびコスト削減 | ○ ✓ 本部機能の統合による効率化およびコスト削減 |
| 統合シナジー効果 | 約50億円 | 約55億円 |

02-① シナジー創出 具体的な取り組み

- ✓ 開発では、ノウハウ共有や原料の相互活用など、開発技術の共有を進めている。
- ✓ 調達では、共同調達、在庫の一元管理などにより、当初想定以上の効果を創出。
- ✓ 生産では、統合以来、全国に拠点を有しており、効率的な活用を進めている。

開発

シナジー効果
評価



開発技術の共有

- ノンミート商品開発におけるノウハウ共有
- 原料の相互活用
- 製法の活用



調達

シナジー効果
評価



共同調達

- 原材料・資材、調達先などの共有化によるコスト競争力強化
- 直買比率拡大によるコスト競争力強化

在庫の一元管理

- 効率的な在庫管理によるコスト削減。

生産

シナジー効果
評価



全国に有する生産拠点の効率的活用

加工食品事業

生産工場分布

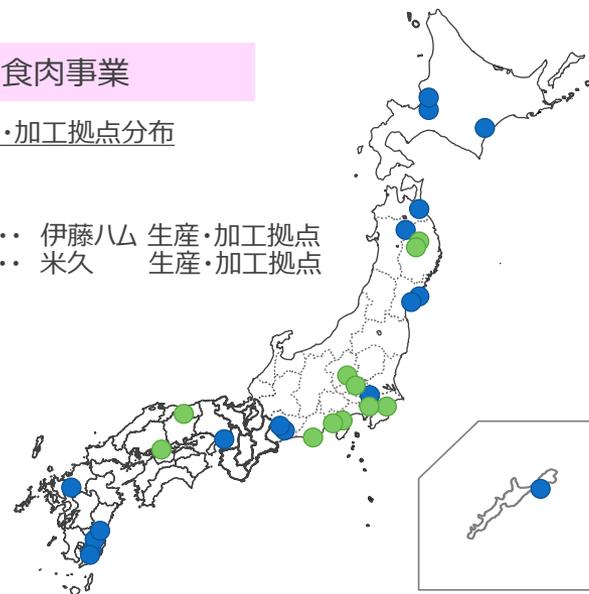
- 伊藤ハム 工場
- 米久 工場



食肉事業

生産・加工拠点分布

- 伊藤ハム 生産・加工拠点
- 米久 生産・加工拠点



02-① シナジー創出 具体的な取り組み

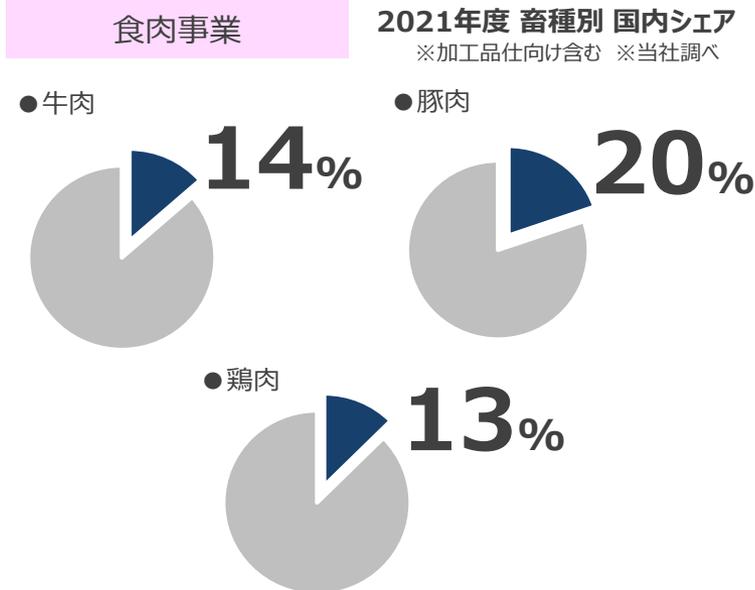
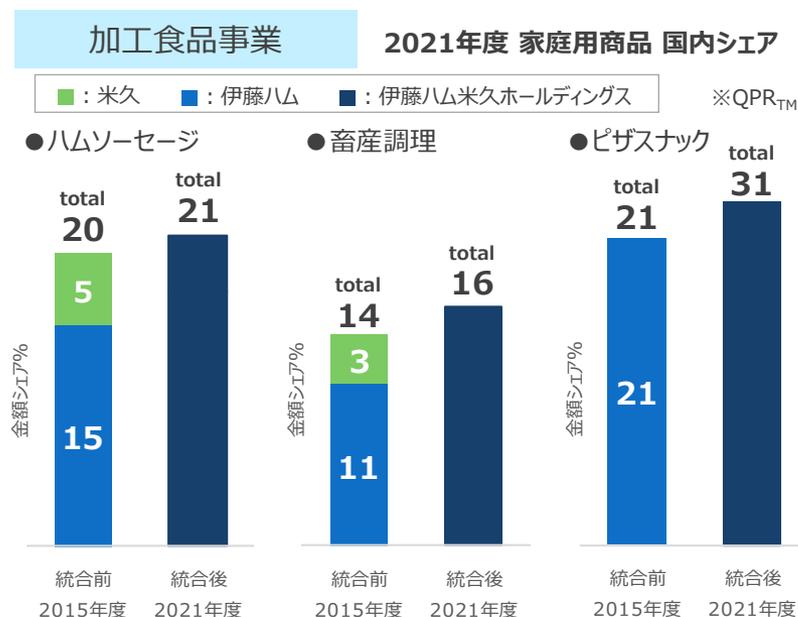
- ✓ 営業では、資産の有効活用により、競争力強化およびブランド価値向上を進めている。加工食品事業では、統合前と比べてシェアが伸長。食肉事業では、全畜種シェア10%以上の安定的で強固なポートフォリオとなっている。
- ✓ 管理では、本部機能の統合による効率化およびコスト削減に取り組んでいる。

営業

シナジー効果評価



資産の有効活用による競争力強化およびブランド価値向上



管理

シナジー効果評価



本部機能の統合

- 資金調達機能の一元管理など、本部機能を集約した事によるコスト削減
- 市場調査、広報業務など、重複業務の一元管理などによる効率的運用、コスト削減

01 中計2023 ハイライト

02 統合進捗

- ① 統合後の取り組みと効果
(2016～2021年度)
- ② 統合後の取り組みと効果【加工食品】
(2022年度～)

- ✓ 当初ねらいに比べ、生産、物流における統合の遅れが課題。
- ✓ 工場再編、物流拠点再編により、さらなる統合シナジーを創出していく。

| | 当初ねらい | 前中計 | 2022- これから |
|----|-------|-----|------------|
| 開発 | ○ | ○ | ○ |
| 調達 | ○ | ◎ | ○ |
| 生産 | ◎ | △ | ◎ |
| 物流 | ◎ | △ | ◎ |
| 営業 | △ | ○ | ○ |
| 管理 | ○ | ○ | ○ |

生産: ✓ 工場再編を推進し、資産（ノウハウ含む）の最適化による、コスト競争力強化、生産利益拡大を図る
 物流: ✓ 物流拠点再編を推進し、物流取扱量を活かした効率的な運用による競争力強化を図る

- ✓ 生産課題の解決に向け、【機能別組織再編】【生産集約】【ラインの自動化】【生産DX】に取り組む。エリア毎に最適化し、コスト競争力強化、生産利益拡大を図る。

当社の課題



機能別組織再編

- シナジー効果の最大化を目指し、会社単位→機能単位の生産体制へ

生産集約

- 新工場建設、新設備導入を行い、エリア毎に生産体制を最適化
- 地球環境に配慮した設備の積極導入

ラインの自動化

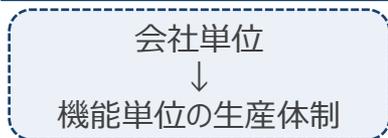
- 自動化ラインの増強により、コスト競争力強化、人手不足などのリスクに対応

生産DX

- 製造工程のDX推進により、コスト競争力強化、人手不足などのリスクに対応

- ✓ 2023年4月にフラットな機能別組織に再編。生産集約、ラインの自動化、生産DXの取り組みを加速させ、コスト競争力、生産能力を強化する。
- ✓ 生み出されるコスト競争力と生産能力を新規事業・成長領域に振り分け、グループの更なる成長を図る。

機能別組織再編



よりフラットな体制へ

<2023年4月〜>



・伊藤ハムブランド ・米久ブランド

<2022年度まで>



生産集約

新工場建設、新設備導入
エリア毎に生産体制最適化

将来的な生産拠点数

7割を 集約



ラインの自動化

自動化ライン増強による
コスト競争力強化・リスク低減

ソーセージ自動化生産能力

5割増



生産DX

製造工程のDX推進による
コスト競争力強化・リスク低減

AI、IoTによる業務改善

(例)

- ・計量データの一元管理
- ・AI活用による検品精度向上



生み出されるコスト競争力・生産能力

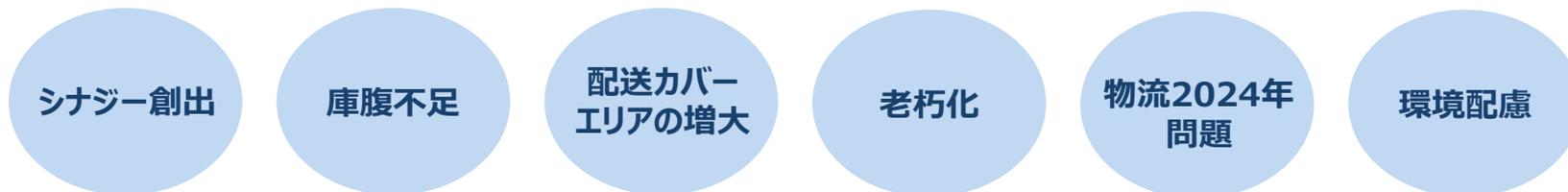
新規事業・成長領域を強化



冷蔵・冷凍・常温 3温度帯での展開など

- ✓ 物流課題の解決に向け、先ずは一大消費地近郊の「関東エリア」において拠点の集約を進める。
- ✓ 物流拠点再編は、工場再編の進捗に合わせ、エリア毎の最適化を図る。

当社の課題



物流拠点再編

※【関東エリア】始動、他エリアは工場再編の進捗に合わせて順次実施

拠点の集約

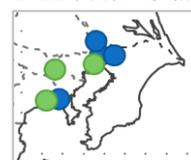
拠点を主要2拠点へ集約、
庫腹拡大、配送距離を削減する
(コスト削減、CO₂削減)

【関東エリア】

2022年度時点物流拠点数

7 拠点

2022年度物流拠点



2024年頃

主要 2 拠点に集約

- ✓ 今中計、次期中計で、工場再編を中心に500-600億円の新規投資を計画。
- ✓ 2026年度:20億円、2030年度:50億円の投資効果を見込む。

単位：億円

| | 今中計 2021～23年度 | 次期中計 2024～26年度 | 次々期中計以降 2027年度～ |
|---------------|---|-------------------|--------------------|
| 投資金額 (※1) | 230 | 330 | 未定 |
| | 2022年度～ 夢工場再建 (23年度上期 稼働開始予定) 関東物流拠点再編 (24年度 稼働開始予定) 2023年度～ 東日本エリア工場再編 2025年度～ 西日本エリア工場再編 | | |
| | 2023年度 | 2026年度 | 2030年度 |
| 投資効果 (※2) | - | 20 | 50 |
| 製造原価低減効果 (※2) | 5 | 30 | 60 |
| 物流最適化効果 (※2) | - | 10 | 20 |
| 減価償却費 (※3) | ▲ 5 | ▲ 20 | ▲ 30 |

前提条件：生産量は、2022年度と同等

主原料、補助原材料、エネルギー、物流費、人件費等のコスト単価は、2022年度と同等

※1：投資金額は、対象中計期間中の累計数値

※2：各効果金額は、対象中計期間最終年度における単年度数値

※3：減価償却費は、対象中計期間最終年度における拠点再編投資による増加分と拠点集約による減少分の合計数値（▲は増加）

お問い合わせ先

〒153-8587 東京都目黒区三田1-6-21 アルト伊藤ビル

伊藤ハム米久ホールディングス株式会社

広報 I R 室

電話：03-5723-6889

会社HPからもお問い合わせいただけます。

<https://www.itoham-yonekyu-holdings.com>

本資料において掲載されている、当社の現在の計画、見通し、戦略等のうち、歴史的事実でないものは将来の業績に関する見通しであり、これらは現在入手可能な情報から得られた当社の判断に基づいております。

従いまして、将来の業績を保証するものではなく、リスクや不確実性を内包するものであることをご承知おきください。

なお、本資料の情報は投資家の皆様に当社への理解を深めていただくことを目的とするものであり、投資勧誘を行うものではありません。

また、掲載された内容については細心の注意を払っておりますが、掲載された情報に誤りがあった場合や、第三者によるデータの改ざん等があった場合、さらにデータのダウンロード等によって障害が生じた場合に関しましては、当社は一切責任を負うものではありませんのでご了承ください。